

KORPORATIVNO POSLOVANJE U DIGITALNOJ EKONOMIJI: INTEGRISANI MODEL UTICAJA STRATEŠKIH POKRETAČA NA PERFORMANSE PREDUZEĆA

Čakan Đurđa¹

Ignjatijević Svetlana²

Sažetak: U uslovima digitalne ekonomije, tradicionalni izvori konkurentnosti doživljavaju transformaciju, zahtevajući prelazak na integrisane modele upravljanja. Cilj ovog rada je konceptualizacija modela koji povezuje ključne strateške pokretače — kvalitet, inovacije, digitalnu transformaciju, ESG održivost i otpornost — sa poslovnim i finansijskim performansama preduzeća. Predmet rada je teorijsko razmatranje i modelovanje odnosa između navedenih strateških pokretača i njihovih poslovnih i finansijskih performansi. Istražuju se mogućnosti internacionalizacije MSP sektora kroz digitalni marketing i automatizaciju finansijskih funkcija. Rad identifikuje makroekonomske šokove i institucionalni kvalitet kao ključne eksterne determinante koje oblikuju uspeh modela u tranzicionom okruženju. Predloženi integrisani model sugerise da konkurentnost nastupa kao ključni medijator, koji povezuje tradicionalne vrednosti, poput kvaliteta, sa savremenim imperativima digitalizacije, ESG održivosti i otpornosti, transformišući nefinansijske inpute u stabilne poslovne i

¹ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, djurdja.cakan@gmail.com

² Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, ceca@fimek.edu.rs, <https://orcid.org/0000-0002-9578-3823>

finansijske performanse. Rad identifikuje digitalizaciju finansijskih funkcija i strateški digitalni marketing kao ključne mehanizme internacionalizacije MSP sektora, naglašavajući da se u institucionalnom ambijentu Srbije održive performanse postižu sinergijom tehnološke automatizacije i proaktivnog korišćenja programa podrške za ESG transformaciju.

Ključne reči: *digitalna transformacija, konkurentnost, ESG održivost, korporativne finansije, MSP, integrisani model.*

UVOD

U svetu koji je postao potpuno nepredvidiv preduzeća se ne suočavaju samo sa tržišnom utakmicom, već sa borbom za goli opstanak. U literaturi je poznato da su kvalitet i inovacije osnove uspeha, međutim praksa to često demantuje, a rezultati istraživanja o njihovom stvarnom uticaju na profit i dalje su nedovoljno dosledni. Nove tekovine digitalnog doba: digitalna transformacija i ESG principi održivosti, produbljuju jaz u razumevanju ovih fenomena. Iako ovi faktori utiču na kretanje kapitala i poziciju na tržištu, nauka još uvek nije ponudila funkcionalan model, model koji bi objasnio kako oni, u sinergiji sa drugim faktorima utiču na korporativno poslovanje firme.

Problemi u dosadašnjoj literaturi su višestruki. Veza između kvaliteta, inovacija i profita često je površno analizirana, pa tako jedni kao rezultat interakcije vide uspeh, dok drugi ukazuju na posredan uticaj. U suštini, nedostaje integrisan okvir, u kojem bi bili objedinjeni uticaju digitalizacije, ESG standarda i otpornosti i fleksibilnosti firme na šokove. Konkurentnost, u ovom kontekstu se ne posmatra kao ključni činilac u transformaciji nefinansijske vrednosti u konkretne poslovne rezultate.

Istraživanje ovih problema na nivou Srbije nije samo teorijsko razmatranje, već egzistencijalno pitanje. Kao zemlja u tranziciji na putu ka EU, dugoročna stabilnost privrede Srbije više nije zasnovana na jeftinoj radnoj snazi, već direktno zavisi od toga koliko brzo će se domaći proizvodni sektor okrenuti inovativnosti, digitalnoj izvrsnosti i društvenoj odgovornosti.

U skladu sa navedenim, rad ukazuje na opravdanost uvođenja novih parametara uspeha i izgradnju teorijskog modela, koji povezuje različite strateške pokretače. Fokus je na proizvodnom sektoru Srbije, kao tipičnom primeru tranzicionog ambijenta, sa ciljem da se ponudi okvir koji će prevazići postojeće jaz u literaturi, ali i pružiti praktičan putokaz menadžerima i donosiocima odluka kako da upravljaju preduzećima u digitalnoj eri.

2. TEORIJSKA ANALIZA STRATEŠKIH POKRETAČA I PERFORMANSI PREDUZEĆA

Digitalna era u ekonomiji ne postavlja pitanje da li će se tradicionalni izvori konkurentnosti promeniti, već je važna brzina te promene. Moderno poslovanje se ne oslanja na pojedinačne uticaje faktora. Danas, nije dovoljno biti samo „kvalitetan” ili samo „inovativan”, uspeh na modernom tržištu je sinergija tehnološkog razvoja, operativnosti i strogih društveno-odgovornih zahteva. U cilju razumevanja savremenog korporativnog poslovanja, kvalitet, inovacije, digitalizaciju i ESG principe ne smemo posmatrati kao odvojene faktore. Zapravo, oni su međusobno povezani pokretački činioci, koji određuju njegovu krajnju vrednost. U nastavku je sprovedena analiza modela u kojem su prikazani strateških pokretača unapređenja performansi preduzeća.

2.1. Kvalitet i performanse preduzeća

Kvalitet direktno određuju položaj firme na tržištu i ne predstavlja samo tehničku ispravnost, već je složen skup faktora, od funkcionalnosti i trajnosti, do samog izgleda i načina na koji komuniciramo sa kupcem. Empirijski je potvrđen uticaj kvaliteta na nivo tržišnog učešća i lojalnost kupaca, što je u uslovima globalizacije presudno za opstanak (Slack, Chambers, & Johnston, 2010; Al-Shuaibi, Zain, & Kassim, 2016). Autori ističu da kvalitet nema samo operativni značaj, već je strateški resurs odgovoran za izgradnju konkurentne prednosti (Al-Otaibi, Alharbi, & Almeleehan, 2015).

Međutim, u ovim objašnjenjima se nalazi kolizija. Iako teorijski, kvalitet ima pozitivan uticaj, istraživanja pokazuju oprečne rezultate (kada je u pitanju direktan uticaj kvaliteta na finansijsko poslovanje). Dok jedni autori ukazuju na snažnu povezanost, drugi pronalaze samo blede, posredne uticaje (Cho et al., 2008; Prajogo & Ahmed, 2007; Zain & Kassim, 2010). Da bi doživeli finansijski kontekst, kvalitet ne treba posmatrati kao odvojen fenomen, već ga treba integrisati u širi kontekst i povezati nefinansijske vrednosti sa konkretnim poslovnim i finansijskim rezultatima.

2.2. Inovacije i digitalna transformacija

Inovacije podrazumevaju uvođenje novih proizvoda i usluga, razvoj novih procesa, organizacionih rešenja i poslovnih modela (Ignjatijević et al.,

2021), pri čemu se sve više oslanjaju na digitalne tehnologije kao ključni instrument promene. U odnosu na lansiranje novih proizvoda, procesne inovacije i poboljšanja internih operacija pokazale su se kao snažniji činioci učinka. Omogućavaju veću efikasnost i fleksibilnost u uslovima promenljivog okruženja (Prajogo & Ahmed, 2007; Lekić et al., 2020). Inovativne kompanije spremnije prihvataju promene, brže uvode nova rešenja i povećavaju nivo konkurentnost i sposobnost da zadrže ili povećaju tržišni udeo (Grawe, Chen, & Daugherty, 2009; Al-Shuaibi et al., 2016).

Primena naprednih tehnologija poput: automatizacije, veštačke inteligencije i analitike podataka produbljuje pozitivne efekte, čime se ubrzava donošenje odluka i smanjuju operativni troškovi. Digitalna transformacija, u integraciji sa inovativnom strategijom, značajno unapređuje inovativni kapacitet i performanse firmi, a rezultati zavise od vrste sektora, veličine preduzeća i institucionalnog okruženja (Wang & Yan, 2023; Chen et al., 2023; Đorđević & Čočkalo, 2019). Pomenute razlike ukazuju na potrebu da se inovacije i digitalna transformacija sagledaju u okviru integrisanog modela zajedno sa kvalitetom, ESG održivošću i otpornošću.

2.3. Konkurentnost i poslovni učinak

Konkurentnost je sposobnost preduzeća da se istakne u odnosu na druge učesnike putem visokog kvaliteta, inovativnih resursa, efikasnog poslovanja i sposobnosti prilagođavanja zahtevima i potrebama tržišta. U empirijskim istraživanjima konkurentnost se meri sposobnošću firme da održi ili poveća tržišni udeo, profitabilnost, izvoz i druge ključne performanse u poređenju sa konkurentima (Zain & Kassim, 2010; Al-Shuaibi et al., 2016; Al-Otaibi et al., 2015). Konkurentnost se na taj način posmatra kao rezultat ukupnog tržišnog uspeha i kao ključni mikroekonomski cilj kompanija.

Istovremeno, sve više autora konkurentnost posmatra kao posrednika putem kojeg strateški pokretači – kvalitet, inovacije, digitalna transformacija i ESG održivost – determinišu poslovni i finansijski rezultat. Rezultati istraživanja ukazuju da se uticaj inovacija i kontinuiranog unapređenja često ostvaruje indirektno preko unapređenja konkurentnosti, koja zatim vodi ka poboljšanju operativnih i finansijskih rezultata (Cho et al., 2008; Grawe et al., 2009; Chen et al., 2023). Konačno, možemo da zaključimo da konkurentnost još uvek nije integrisana u jedinstven model, što opravdava kreiranje modela uticaja strateških pokretača na performanse preduzeća.

2.4. Održivost zasnovana na ESG principima i performanse

Održivost, zasnovana na održivim ESG principima (ekološkim, društvenim i upravljačkim), postala je značajan činilac strateških okvira za savremena preduzeća. Kompanije sa boljim ESG performansama, ostvaruju niže troškove kapitala, veću reputacionu vrednost i smanjeni rizik od regulatornih kazni, pravnih sporova i operativnih poremećaja. Na taj način se dugoročni poboljšava njihov finansijski učinak (Alareeni & Hamdan, 2020; Lodh, 2020; Li et al., 2024). Empirijski nalazi ukazuju da ESG održivost utiče na percepciju investitora i kreditora, smanjuje nedostatak informacija i rizik od neizvršenja obaveza.

Ipak, kvalitet veze (intenzitet i struktura) između ESG održivih praksi i operativnih/finansijskih performansi nisu ujednačeni i zavise od niza činilaca, kao što su: vrsta sektora, institucionalni okvir, stepen regulacije i dubina integracije ESG održivosti u poslovnu strategiju. U novijim istraživanjima naglašena je povezanost digitalne transformacije i ESG-a, pošto digitalni alati omogućavaju bolje praćenje, izveštavanje i optimizaciju održivih praksi, dok okvir ESG održivosti usmerava investicije ka dugoročno održivim ciljevima (Wang & Yan, 2023; Settembre-Blundo et al., 2021; Ahmad, Yaqub, & Lee, 2024). Zbog toga je neophodno ESG održivost posmatrati kao sastavni deo šireg sistema strateških pokretača, a ne samo kao regulatornu obavezu ili izolovani trošak.

2.5. Fleksibilnost i otpornost

Fleksibilnost i otpornost (resilience) predstavljaju sposobnost preduzeća da prepozna, apsorbuje i prevaziđe spoljne šokove – poput ekonomskih kriza, geopolitičkih tenzija, pandemija ili poremećaja u lancima snabdevanja – uz očuvanje ključnih funkcija i performansi. Ove dimenzije obuhvataju upravljanje rizicima, agilnost u odlučivanju, fleksibilne lance snabdevanja i finansijsku otpornost, odnosno mogućnost da se organizacija brzo prilagodi novim uslovima i nastavi poslovanje (Settembre-Blundo et al., 2021; Wan Mohammad, Wasiuzzaman, & Nik Salleh, 2016; Jallai, 2019). U uslovima rastuće globalne nestabilnosti, otpornost se sve više prepoznaje kao ključni element održive konkurentnosti i dugoročne vrednosti.

Istraživanja pokazuju da veća otpornost i fleksibilnost doprinose smanjenju verovatnoće ozbiljnih zastoja, bržem oporavku i boljem iskorišćavanju prilika koje nastaju tokom kriza, što se posredno odražava

na poslovne i finansijske performanse. Ipak, u mnogim modelima performansi otpornost je ili zanemarena ili se posmatra fragmentarno, bez integrisanja sa kvalitetom, inovacijama, digitalnom transformacijom i ESG održivost (Settembre-Blundo et al., 2021; Merino-Gaibor et al., 2025; Miao, 2024). Zbog toga je uključivanje fleksibilnosti i otpornosti u integrisani teorijski model važan doprinos razumevanju kako preduzeća u tranzicionim ekonomijama održavaju konkurentnost u uslovima učestalih šokova.

2.6. Poslovne i finansijske performanse preduzeća

Poslovne performanse obuhvataju operativnu efikasnost (Jovanović & Laković, 2024), produktivnost, kvalitet usluga/proizvoda, inovativnost i tržišni udeo, dok finansijske performanse obuhvataju profitabilnost, rast prihoda, povrat na imovinu i ukupnu vrednost kompanije. U literaturi se sve češće naglašava potreba razlikovanja ovih dimenzija. Nefinansijski pokretači deluju na operativni i tržišni učinak, a u narednom koraku, odnosno posredno deluje na finansijske rezultate (Kaplan & Norton, 2005; Ittner, Larcker, & Randall, 2003; Mubarak et al., 2019). Takav dvodimenzionalni pristup omogućava potpunije razumevanje vremenskog i uzročnog odnosa između strateških odluka i finansijskih ishoda.

Empirijska istraživanja pokazuju da kvalitet, inovacije, ESG održivost i otpornost unapređuju interne procese u kompanijama, utiču na zadovoljstvo kupaca i tržišni položaj, a kasnije doprinose rastu profita, prihoda i vrednosti firme (Al-Otaibi et al., 2015; Wang, Shao, Song, Shao, & Wang, 2023; Sharma, 2022). Međutim, većina studija fokusira se na pojedinačne veze ili jednodimenzionalne modele, što ne omogućava potpuno razumevanje složenih odnosa između strateških pokretača na performanse preduzeća. Iz tog razloga, potreban je integrisani model, koji definiše poslovne i finansijske performanse i povezuje nstrateške pokretače.

3. KORPORATIVNO POSLOVANJE U DIGITALNOM DOBU

Digitalna ekonomija, bazirana na širokoj primeni digitalnih tehnologija, uslovlila je proces digitalne transformacije. Pod tim se podrazumeva integracija digitalnih rešenja i izgradnja korisničkog iskustva, operativnih procesa, poslovnih modela i finansijske funkcije (Kahrović, 2021; Wang &

Yan, 2023). Veštačka inteligencija, internet, automatizacija, analitika podataka i društvene mreže promenile su borbu konkurenata, inovativne procese i strategije rasta, pri čemu rastu rizici i šanse konkurenata (Schwab, 2016; Lazović & Đuričković, 2018; Kahrović, 2020). U digitalnom okruženju, korporativne finansije su ključne u obezbeđenju sredstava za ulaganja u digitalnu infrastrukturu, softver, platforme i nematerijalnu imovinu. U tu svrhu dostupni su EU fondovi i drugi oblici razvojnog finansiranja (Ahmad, Yaqub, & Lee, 2024).

Značajno je pomenuti i automatizaciju računovodstvenih i knjigovodstvenih procesa, kroz primenu softverskih alata, robotizovane automatizacije procesa, veštačke inteligencije i mašinskog učenja. Tako su unos i klasifikacija podataka, obrada transakcija, priprema poreskih obračuna i generisanje finansijskih izveštaja u realnom vremenu, automatizovani, digitalizovani i smanjeno je vreme, manuelni rad i rizik od grešaka (Kahrović, 2021; Akash, Reza, & Alam, 2024). Digitalni alati olakšavaju praćenje potraživanja, upravljanje likvidnošću i pravovremeno donošenje odluka, što je presudno za MSP koja posluju u dinamičnom i globalno povezanom okruženju (Mubarak et al., 2019; Wang, Shao, Song, Shao, & Wang, 2023; Sharma, 2022).

Digitalizacija i globalizacija omogućavaju relativno niske troškove pristupe međunarodnim tržištima i precizno definisanje tržišnih segmenata za mala i srednja preduzeća (MSP) (Lazović & Đuričković, 2018; Kahrović, 2020). Distributivne mreže, tradicionalno oglašavanje i digitalni kanali (društvene mreže, pretraživači i platforme za e-trgovinu) imaju ključnu ulogu, smanjujući geografske barijere i omogućavajući internacionalizaciju najmanjih preduzeća (Zavišić & Mijatović, 2015; Quarantotto & Perčić, 2013).

3.1. Strateški značaj digitalnog marketinga za internacionalizaciju poslovanja

Digitalni marketing, u uslovima globalizacije i digitalizacije, dobija na značaju. Podrazumeva korišćenje društvenih mreža, plaćenih oglasa i e-mail marketinga u cilju obezbeđenja specifičnih geografskih i demografskih segmenata, uz mogućnost merenja efekata kampanja (Zavišić & Mijatović, 2015; Kahrović, 2021). Za razliku od digitalnog, tradicionalni marketing je masovan i jednosmeran. Upravo dvosmerna komunikacija, personalizovane poruke i brzo prilagođavanje sadržaja ponašanju korisnika, što je posebno važno za MSP sa ograničenim

budžetima, predstavlja značajne karakteristike digitalnog marketinga (Quarantotto & Perčić, 2013; Popara & Vujičić, 2008).

Posredstvom društvenih mreža, marketing omogućava istraživanje tržišta, razvoj novih proizvoda, testiranje i proveru ideja, unapređenje odnosa sa kupcima, povećanje prepoznatljivosti brenda i rast e-trgovine kroz direktne konverzije sa platformi (Quarantotto & Perčić, 2013; Zavišić & Mijatović, 2015). Internet brendiranje, zasnovano na konzistentnoj upotrebi logotipa, vizuelnog identiteta i kvalitetno dizajniranog veb-sajta, postaje ključni faktor diferencijacije i izgradnje poverenja u onlajn okruženju (Lazović & Đuričković, 2018; Kahrović, 2020). MSP žele brz izlazak na nova tržišta bez velikih ulaganja u fizičku infrastrukturu (Schwab, 2016; Ahmad et al., 2023), a to im digitalni marketing, zahvaljujući niskim ulaznim troškovima, preciznom targetiranju i širenju viralnog sadržaja, omogućava.

3.2. Makroekonomska i institucionalna determinisanost performansi preduzeća u Srbiji

Kompleksno makroekonomsko okruženje, institucionalna i strukturna ograničenja, predstavljaju okvir u kojem se očituju efekti digitalizacije i globalizacije za sektor MSP. Pomenuti procesi MSP sektoru obezbeđuju pristup međunarodnim tržištima uz relativno niska ulaganja, i direktno oblikuju granice njihove konkurentnosti.

U okviru digitalizacije, razvoj IKT (informaciono- komunikaciona tehnologija) infrastrukture, omogućava domaćim preduzećima da, koristeći digitalne kanale poput društvenih mreža i e-mail marketinga. Na taj način se ciljaju precizni segmenti kupaca na globalnom nivou. Ipak, ovaj proces istovremeno otvara kritična pitanja bezbednosti podataka, regulatorne usklađenosti i upravljanja kompleksnim digitalnim sistemima (Zavišić & Mijatović, 2015; Quarantotto & Perčić, 2013; Kahrović, 2021). U okviru korporativnih finansija, digitalna automatizacija računovodstvenih procesa i cloud rešenja postaju ključni za povećanje efikasnosti i transparentnosti. Pomenuti alati za sektor MSP, ubrzavaju izveštavanje i olakšavaju planiranje, ali zahtevaju inicijalna ulaganja i nove veštine, uz neophodnost pristupa alternativnim izvorima finansiranja poput crowdfunding-a i P2P (skraćenica od *Peer-to-Peer lending*) kreditiranja, što nosi specifične regulatorne rizike (Akash et al., 2024; Mubarak et al., 2019; Wang et al., 2023; Ahmad et al., 2023).

Uticao makroekonomskih šokova – na stabilnost performansi direktno utiču globalni šokovi – ratovi, geopolitičke tenzije i trgovinske barijere –

koji destabilizuju lance snabdevanja i povećavaju troškove energenata. Rast kamatnih stopa dodatno opterećuje preduzeća zavisna od uvoza i izvoza, dok tehnološki jaz i deficit kvalifikovane radne snage na nacionalnom nivou usporavaju usvajanje automatizacije (Reinhart, 2019; Settembre-Blundo et al., 2021). Dodatni izazov za kompanije koje nemaju dovoljno kapitala za energetske efikasne tehnologije i cirkularne procese (Alareeni & Hamdan, 2020; Lodh, 2020), predstavlja prelazak na „zelene” modele poslovanja (Ivaniš, Vapa Tankosić, Ignjatijević & Lekić, 2024) i ESG standarde. Ovakve investicije u kratkom roku zahtevaju visoke troškove kompanijama, iako dugoročno jačaju konkurentnost.

Poslovna klima u Srbiji je definisana nivoom transparentnosti, stepenom korupcije, problemima sa pranjem novca i efikasnošću pravosuđa. Institucionalni kvalitet i kulturološki okvir su ključni za poverenje investitora i spremnost MSP da investiraju u internacionalizaciju (Đukić, 2011). Globalne kulturne i regulatorne razlike, posmatrane kroz Hofstedeove dimenzije poput distance moći ili individualizma, dodatno komplikuju ulazak u međunarodna partnerstva i zahtevaju prilagođavanje komunikacionih strategija (Hofstede, 2003, 2009). Konačno, pitanja radnih prava i manipulacije tržištem od strane multinacionalnih kompanija mogu narušiti fer konkurenciju, što direktno utiče na fiskalni kapacitet države da podrži razvoj domaćeg MSP sektora.

Model, u kojem bi se kombinovale makroekonomska stabilnost sa podrškom digitalnoj infrastrukturi i ESG standardima nužna je za efikasno poslovanje. Za MSP u Srbiji, najracionalniji strateški pravac, u okviru ovog modela, jeste postepeno ulaganje u digitalne proizvode i globalne platforme, uz korišćenje dostupnih nacionalnih i EU programa podrške (EBRD – Evropska banka za obnovu i razvoj, StarTech – Projekat za promociju inovacija i tehnološkog razvoja, CDT PKS – Centar za digitalnu transformaciju Privredne komore Srbije). Time bi se negativni efekti okruženja ublažili, a prednosti digitalne ekonomije integrisali u održive poslovne i finansijske performanse.

ZAKLJUČAK

Istraživanjem je ustanovljeno da tradicionalni pristupi upravljanju više nisu dovoljni za obezbeđenje održive konkurentske prednosti. Potreban je model u kojem će biti integrisani različiti faktori, a konkurentnost se javlja kao medijator koji povezuje tradicionalne vrednosti, poput kvaliteta, sa savremenim imperativima kao što su digitalizacija, ESG održivost i

otpornost. Rezultati istraživanja ističu da se nefinansijski inputi transformišu u opipljive poslovne rezultate upravo kroz ovaj posrednički mehanizam. Digitalna transformacija, posebno u domenu marketinga i automatizacije finansijskih funkcija, ne predstavlja samo tehnološki dodatak, već fundamentalni pokretač, koji omogućava malim i srednjim preduzećima da prevaziđu geografske barijere i ravnopravno učestvuju u globalnoj tržišnoj utakmici.

Za kompanije u Republici Srbiji, ovaj integrisani model nudi jasan strateški okvir transformacije unutrašnjih procesa. Transformacija i usvajanje održivih praksi prevode cenovnu konkurentnost na diferenciranu konkurentnost, zasnovanu na visokoj vrednosti. Pomenuta transformacija i ostvarene stabilne finansijske performanse, su imperativ opstanka i integracije u evropsko tržište. Mehanizmi podrške, poput onih koje pružaju EBRD, StarTech i CDT PKS, nude neophodne instrumente za ublažavanje makroekonomskih potresa i institucionalnih ograničenja i uspešnu realizaciju integrisanog modela.

Zaključno, istraživanje je naglasilo da se održivi rast postiže sinergijom tehnološkog napretka i odgovornog poslovanja. Predstavljen teorijski okvir služi kao osnova za buduća empirijska istraživanja koja bi kvantifikovala uticaj strateških pokretača na performanse preduzeća.

LITERATURA

1. Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2024). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: A scientometric review of global trends. *Environment, development and Sustainability*, 26(2), 2965-2987. https://doi.org/10.1007/s10668-023-02921-x?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
2. Ahmad, N., Mobarek, A., & Raid, M. (2023). Impact of global financial crisis on firm performance in UK: Moderating role of ESG, corporate governance and firm size. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2167548. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2167548>
3. Akash, T. R., Reza, J., & Alam, M. A. (2024). Evaluating financial risk management in corporation financial security systems. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(1), 2203-2213. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.1.2206>

4. Alareeni, B. A., & Hamdan, A. (2020). ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. *Journal of Corporate Governance*, 20(7), 1409–1428. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0258>
5. Al-Otaibi, F. M. S., Alharbi, M. F., & Almeleehan, A. (2015). Effect of Total Quality Management Practices Factors on the Competitiveness: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 10, 85. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n5p85>
6. Al-Shuaibi, K., Zain, M., & Kassim, N. (2016). Performance indicators for quality, innovation, and competitiveness: A survey on the Saudi manufacturing sector. *International Business Research*, 9(2), 99-113. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n2p99>
7. Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of environmental management*, 345, 118829. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>
8. Cho, Y. J., Leem, C. S., & Shin, K. T. (2008). The relationships among manufacturing innovation, competitiveness, and business performance in the manufacturing industries of Korea. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 38(7), 840-850. <https://doi.org/10.1007/s00170-007-1107-8>
9. Đorđević, D., & Čočkalović, D. (2019). Modelling the influence of product development on business performance and competitiveness in manufacturing enterprises. *Tehnički vjesnik*, 26(6), 1628-1634. <https://doi.org/10.17559/TV-20181102185923>
10. Đukić P., (2011.) *Ekonomski razvoj Srbije između novog modela i stare prakse*, Ekonomski fakultet, Beograd.
11. Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International journal of physical distribution & logistics management*, 39(4), 282-300. <https://doi.org/10.1108/09600030910962249>
12. Hofstede, G. (2003). Cultural dimensions. www.geert-hofstede.com.
13. Hofstede, G. (2009). Geert Hofstede cultural dimensions.
14. Ignjatijević, S., Vassileva, A., Tankosić, J. V., Vapa, B., Ristić, K., & Mihajlović, M. (2021). Bulgaria's Processed Food Industry–Transition to Market Economy. *Економика пољопривреде*, 68(1), 229-240. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj21012291>

15. Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), 715-741. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
16. Ivaniš, M., Vapa Tankosić, J., Ignjatijević, S., & Lekić, N. (2024). Tranzicija ka zelenom bankarstvu kao faktor održivog razvoja. *Ekonomija: teorija i praksa, spec issue*, 1-16. <https://doi.org/10.5937/etp243-20011>
17. Jallai, A. G. (2019). Ethical standards for tax planning by corporations. In *Ethics and Taxation* (pp. 207-231). Singapore: Springer Singapore.
18. Jovanović, Z., & Laković, D. M. (2024). Finansijska komponenta poslovnog modela u funkciji održivog poslovanja. *Ekonomija: teorija i praksa, spec issue*, 183-203. <https://doi.org/10.5937/etp243-183>
19. Kahrović, E. (2020). A contribution to the study of organizational behavior: *The individual, group and organizational levels of analysis*. Naučne publikacije Državnog univerziteta u Novom Pazaru. Serija B, Društvene & humanističke nauke, 3(1), 17-32. <https://doi.org/10.5937/NPDUNP2001017K>
20. Kahrović, E. (2021). *Uticaj digitalne transformacije poslovanja na formulisanje novih korporativnih strategijskih pravaca*. Naučne publikacije Državnog univerziteta u Novom Pazaru, 141-153. <https://doi.org/10.5937/NPDUNP2102141K>
21. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance*, 70, 71-79. Boston, MA, USA: Harvard Business Review.
22. Lazovic, V. Djurickovic, T. (2018). *Digitalna Ekonomija [Digital Economy]*, 1st ed.; Obod: Cetinje, Montenegro.
23. Lekić, N., Vapa-Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J., & Lekić, S. (2020). Analiza strukturnog kapitala kao komponente intelektualnog kapitala u IKT preduzećima. *Oditor*, 6(3), 33-54. <https://doi.org/10.5937/Oditor2003033L>
24. Li, Q., Tang, W., & Li, Z. (2024). ESG systems and financial performance in industries with significant environmental impact: a comprehensive analysis. *Frontiers in Sustainability*, 5, 1454822. <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1454822>
25. Lodh, A. (2020). ESG and the cost of capital. MCSCI Research.
26. Merino-Gaibor, E., Amaya Rivas, A. A., Dutra de Barcellos, M., & Gellynck, X. (2025). Resilience of short food supply chains to external shocks: an Ecuadorian cocoa case study. *Agroecology and*

- Sustainable Food Systems*, 1-43.
<http://doi.org/10.1080/21683565.2025.2524739>
27. Miao, X. (2024). Challenges and responses to ESG risk management. In *International Conference on Finance and Economics*, 6 (1), 55-63.
<http://dx.doi.org/10.22158/mmse.v6n1p55>
28. Mubarak, M. F., Shaikh, F. A., Mubarik, M., Samo, K. A., & Mastoi, S. (2019). The impact of digital transformation on business performance: A study of Pakistani SMEs. *Engineering technology & applied science research.*, 9(6), 5056-5061.
<https://doi.org/10.48084/etasr.3201>
29. Popara M., Vujičić J., *Strategijski menadžment*, Fakultet za strategijski i operativni menadžment, Beograd, 2008.
30. Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2007). The relationships between quality, innovation and business performance: An empirical study. *International Journal of Business Performance Management*, 9(4), 380-405.
31. Quarantotto, S., & Perčić, M. (2013). *Velemajstorske tajne zarade, zabave i marketinga na internetu*. Rovinj, vlastita naklada Sandro Quarantotto.
32. Reinhart, C. M. (2019). Financial crises: past and future. *Business Economics*, 54(1), 3-15. https://doi.org/10.48713/10336_34332_
33. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
34. Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(Suppl 2), 107-132.
<https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
35. Sharma, R. (2022). Chapter-9 Financial Performance Metrics: Measuring and Monitoring Success. *Financial Management Excellence: Strategies for Sustainable Growth*, 136.
36. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson education.
37. Wan Mohammad, W. M., Wasiuzzaman, S., & Nik Salleh, N. M. Z. (2016). Board and audit committee effectiveness, ethnic diversification and earnings management: a study of the Malaysian manufacturing sector. *Corporate Governance*, 16(4), 726-746.
<https://doi.org/10.1108/CG-06-2015-0085>

38. Wang, D., Shao, X., Song, Y., Shao, H., & Wang, L. (2023). The effect of digital transformation on manufacturing enterprise performance. *Amfiteatru Economic*, 25(63), 593-608.
<https://doi.org/10.24818/EA/2023/63/593>
39. Wang, L., & Yan, J. (2023). Effect of digital transformation on innovation performance in China: corporate social responsibility as a moderator. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1215866.
<https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1215866>
40. Zain, M., & Kassim, N. M. (2010). Innovations and Continuous Improvements and Their Impact on Firm's Performance. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1, 32-53.
<http://dx.doi.org/10.4018/jsesd.2010100104>
41. Zavišić, S., & Mijatović, A. (2015). *Društvene mreže u funkciji povećanja prodaje*. *Suvremena trgovina* (Zagreb), 40(6), 16-20.

CORPORATE BUSINESS IN THE DIGITAL ECONOMY – AN INTEGRATED MODEL OF STRATEGIC DRIVERS' IMPACT ON FIRM PERFORMANCE

Đurđa Čakan

Svetlana Ignjatijević

Abstract: *In the context of the digital economy, traditional sources of competitiveness are undergoing transformation, necessitating a transition to integrated management models. The aim of this paper is to conceptualize a model that links key strategic drivers—quality, innovation, digital transformation, ESG sustainability, and resilience—with the business and financial performance of firms. The subject of the paper is the theoretical consideration and modeling of the relationships between these strategic drivers and their business and financial performance. The possibilities for the internationalization of the SME sector through digital marketing and the automation of financial functions are explored. The paper identifies macroeconomic shocks and institutional quality as key external*

determinants shaping the model's success in a transitional environment. The proposed integrated model suggests that competitiveness acts as a key mediator, linking traditional values, such as quality, with contemporary imperatives of digitalization, ESG sustainability, and resilience, transforming non-financial inputs into stable business and financial performance. The paper identifies the digitalization of financial functions and strategic digital marketing as key mechanisms for the internationalization of the SME sector, emphasizing that, in the institutional environment of Serbia, sustainable performance is achieved through the synergy of technological automation and the proactive use of support programs for ESG transformation.

Keywords: *digital transformation, competitiveness, ESG sustainability, corporate finance, SMEs, integrated model.*